

Kundenorientierung – mehr als ein Lippenbekenntnis

Oskar Rauch, Marketingeiter Haberkorn

(Originalbeitrag erschienen auf www.spot-on-marketing.com)

Unternehmen sind durch intensiven Wettbewerb, Margenerosion und die Austauschbarkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen herausgefordert. Dass der Kunde König ist (oder sein sollte), ist ebenfalls nichts Neues. In vielen Unternehmen existiert jedoch kein einheitliches oder sogar ein falsches Verständnis über den Begriff „Kundenorientierung“. Ein Blick hinter die Kulissen von Österreichs größtem technischen Händler, der Firma Haberkorn GmbH, zeigt auf, was damit gemeint ist.

Wie alles begann

Haberkorn ist eines von vielen Unternehmen, das (mehr oder weniger) regelmäßig bei Kunden deren Zufriedenheit abholte. Umfangreiche Online-Befragungen brachten das Bild der Kundenzufriedenheit in die Organisation. Jahr für Jahr.

Wie zufrieden ist der Kunde mit dem Leistungsspektrum? Wie läuft es mit dem Außendienst? Sind die Serviceleistungen in Ordnung? Auf einer Skala von 0 bis 10 – würden Sie Haberkorn weiterempfehlen?

Der Umgang mit den Ergebnissen war ebenso Routine wie das Erheben der Daten: Präsentation vor Top-Management und Vertriebsmannschaften, Aufgabenableitungen und Umsetzung in der Linie. Dieses Vorgehen hatte sich eingespielt. Und bis anhin bewährt. Das Unternehmen war sich sicher, aktiv etwas zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu tun. Der Net-Promoter-Score wurde fix in die Balanced-Score-Card übernommen und somit auch als Steuerungstool etabliert.

Erste Irritationen

Alles war gut. Bis im April vor ein paar Jahren die Werte nicht mehr so toll waren. Die Zufriedenheit mit dem Außendienst immer noch gut, aber eben eine Spur schlechter. Die Performance des Innendienstes leicht gesunken, aber immer noch auf Top-Niveau. Und, last but not least, war der Net-Promoter-Score um einige Punkte gesunken.

Was war passiert? Von einem Jahr zum anderen. Waren die Außendienstler nicht mehr so bemüht? Hatte sich der Innendienst möglicherweise etwas zurückgelehnt? Oder waren die Kunden anspruchsvoller? Und noch viel wichtiger: Was hatte das für das Unternehmen zu bedeuten? Werden jetzt die Umsätze sinken? Drohte Gefahr, dass die Kunden abspringen?

Trotz Studium der Ergebnisse stellten wir fest, dass wir zwar wussten, dass die Kunden nicht mehr gleich zufrieden waren. Und dass wir wussten mit was sie nicht mehr so zufrieden waren. Wir stellten aber auch fest, dass wir nicht wussten, wieso dem so war. Zu wissen, ob Kunden zufrieden sind oder nicht, ist also nur die eine Seite der Medaille.

„Zuerst müssen wir wissen, was den Kunden glücklich macht. Und was ihn verärgert.“

Das Umdenken

Wir stellten fest, dass eine reine Befragung der Kunden eher einem Lippenbekenntnis oder Aktionismus gleichkommt, als dass sie etwas mit Kundenorientierung zu tun hat. Was fehlte war ein strukturiertes, fundiertes Vorgehen. Ein Ergründen, WAS die Kunden zufrieden macht und WAS zu Unzufriedenheit führt. Und nicht nur, OB die Kunden zufrieden sind. Tatsächliche Kundenorientierung setzt ein tieferes Verständnis für Kunden und deren Bedürfnisse und Wünsche voraus.

Um dieses Verständnis zu schaffen, setzten wir mit bruhn+partner ein Projekt auf, um systematisch ein Kundenzufriedenheitsmodell zu erarbeiten. Basis waren persönlich geführte, qualitative Interviews mit Kunden, Mitarbeitenden und dem Top-Management. Die Verdichtung der Erkenntnisse aus den

Gesprächen führte zu den aus Kundensicht relevanten Themen. Es wurde klar ersichtlich, welche Themen für die Kunden relevant waren und welche nicht. Bei welchen Ereignissen sich die Kunden eine positive Meinung über das Unternehmen bildeten und wo sie die erwarteten Leistungen nicht bekamen und daher unzufrieden mit Haberkorn waren.



Grafik: Auszug aus dem Haberkorn Kundenzufriedenheitsmodell

Daraus wurde ein dreiteiliges Treibermodell erstellt, mit dem Kundenzufriedenheit fundiert erklärt und vor allem gesteuert werden kann. Die mittlere Säule präsentiert dabei die: aus den Kundenbefragungen resultierenden Zufriedenheitstreiber. Davon abgeleitet bildet das Unternehmen ein zentrales Kundenversprechen, welches die allgemeine Richtung vorgibt. Und zu guter Letzt beschreiben die Stellhebel für die jeweiligen Themenfelder konkrete Umsetzungspunkte.

„Unser Kundenzufriedenheitsmodell war für uns die Basis, um ins Handeln zu kommen.“

Jetzt erst wurde eindeutig, welches die relevanten Themen waren, die es zu bearbeiten galt. Natürlich war nicht alles eine komplette Überraschung. Aber wir konnten jetzt konkret sagen, wo wir ansetzen wollten. Mit insgesamt neun Themenfeldern und 28 Stellhebeln war das aber auch einiges.

Über den inhaltlichen Wert hinaus schafft das Treibermodell eine gemeinsame Basis für ein einheitliches Verständnis. Diese Erkenntnisse galt es, durchdacht in der Organisation zu vermitteln, um Kundenorientierung für Kunden und Mitarbeitende spürbar zu machen.

Die Herausforderung der internen Bekanntmachung

Unmittelbar nachdem das Modell erstellt war, kam die bange Frage auf, wie wir die neun Themenfelder und 28 Stellhebel den 630 Mitarbeitenden der Haberkorn GmbH näherbringen sollten. Mit den jeweiligen Erklärungen und Zusammenhängen. Die Antwort von bruhn+partner war verblüffend und spielerisch einfach: das Haberkorn KUZU Kartenspiel.

Das Kartenspiel hat einen quartettähnlichen Aufbau. Neun Themenfelder mit je ein bis fünf Stellhebeln wurden auf Karten gedruckt. In Workshops hatten alle Mitarbeitenden die Aufgabe, in Teams ihr individuelles Kartenset mit einem virtuellen Budget von 50 Euro zu ersteigern. Im Vorfeld beschäftigten sich die Teams mit jedem einzelnen Stellhebel, um zu ergründen, was für sie ersteigerungswürdig ist. Bei der Versteigerung ging es anschließend darum, strategisch richtig zu agieren, um die virtuellen 50 Euro Kapital richtig einzusetzen. Jede Gruppe hielt eine Abschlusspräsentation, wobei sich alle Mitarbeitenden ein drittes Mal mit dem gesamten Modell auseinandersetzten. Insgesamt gelang es, intensiv über drei Stunden hinweg das Haberkorn Kundenzufriedenheitsmodell zu besprechen – ohne, dass es langweilig wurde oder Müdigkeit aufkam. Im Gegenteil, am Ende eines jeden Workshops waren die Mitarbeitenden begeistert.



Fotos: Spannende Diskussionen: Welcher Stellhebel wohl mehr wirkt?

Bei der Versteigerung wurde für manchen Stellhebel richtig investiert. Das ersteigerte Set galt es, mit guten Argumenten zu versehen. «The winner takes it all» – bei jedem Workshop prämierten alle das Team mit den schlüssigsten Argumenten bzw. besten Stellhebeln.

„Spielerisch lernten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das komplexe KUZU Modell kennen und anzuwenden.“

Ein großer Schritt war getan. Nach einigen Workshops in ganz Österreich war das Haberkorn KUZU-Modell intern verankert. Jetzt galt es, die letzte Hürde zu meistern: Dem Thema intern Leben einzuhauchen, daraus einen Selbstläufer zu generieren und das Ganze in die Umsetzung zu bringen.

Die Umsetzung

Für die Umsetzung setzten wir auf ein bestehendes Prozessmanagement-Tool, das den Fortschritt von Prozessverbesserungen in einem Vier-Stufen-Plakat visualisiert. Jede Abteilung führte interne Workshops durch und definierte zu den abteilungsrelevanten KUZU-Stellhebeln zwei bis sechs Maßnahmen, die nach und nach abgearbeitet werden. Insgesamt wurden rund 200 Maßnahmen in der gesamten Organisation in die Umsetzung gebracht und wurden laufend um neue Maßnahmen ergänzt. Damit ist eine Umsetzungsregelmäßigkeit entstanden, die immer wieder mit externen Anreizen verstärkt wird.

Ein Erfolgsgeheimnis dabei war die Transparenz. Die Erfolgsmessung erfolgte nicht irgendwo auf einem abteilungsinternen Excel-Sheet, sondern für alle sichtbar auf A1-großen Plakaten. Zudem trugen „Train-the-Trainer“-Workshops und Führungskräfte-Sessions dazu bei, immer wieder neue Ideen und Vorgehensweisen sichtbar zu machen, die für die Umsetzung verstärkend waren.



Foto: Die Mitarbeitenden arbeiten selbständig mit den KUZU-Plakaten. Anlassbezogen werden Punkte ge-
klebt oder Karten weiter gerückt.

**„Die Maßnahmen sind für alle transparent und werden von den Abteilungen
selbständig umgesetzt.“**

Was sagen die Kunden

Dass alle Abteilungen aktiv an genau den Stellhebeln ansetzten, die im Rahmen des Kundenzufriedenheits-Modells definiert wurden, brachte natürlich auch die Frage mit sich, ob sich das jetzt auch wirklich auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt. Ob wir genau dort ansetzen, wo Zufriedenheit entsteht und ob wir das auch vom Kunden so hören.

Um diese Frage zu beantworten, starteten wir eine periodische Abfrage bei Vertrieb, Sortimentsmanagement und allen Stellen, die regelmäßig im Kundenkontakt sind, um positive und negative Kundenmeldungen abzuholen. Die erhaltenen Rückmeldungen von Kunden – E-Mails, Telefonanrufe und sogar Dankeskarten – spielten wir via Intranet-Meldungen und auch A1-Plakate in die Organisation zurück. Das Thema wird somit laufend sichtbar gehalten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es verstärkt positive Rückmeldungen und Neukundengeschäfte gibt, die sich explizit auf erfüllte „Stellhebel“ und „Zufriedenheitstreiber“ beziehen.

„Das Modell hat dann funktioniert, wenn am Ende des Tages vom Kunden etwas zurückkommt.“

